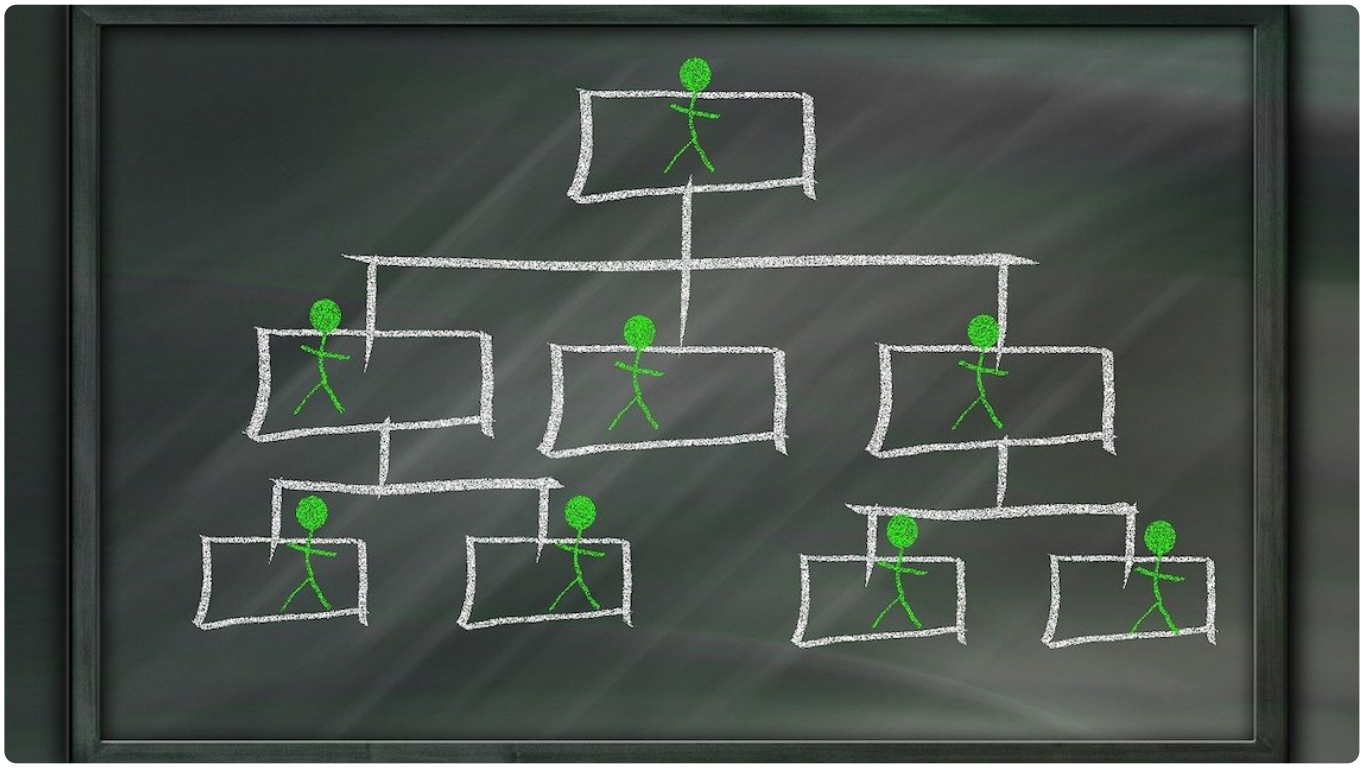
下载APP

06 | 职级档次：你现在应该具备的核心能力是什么？

2020-12-07 李运华

大厂晋升指南 进入课程 >

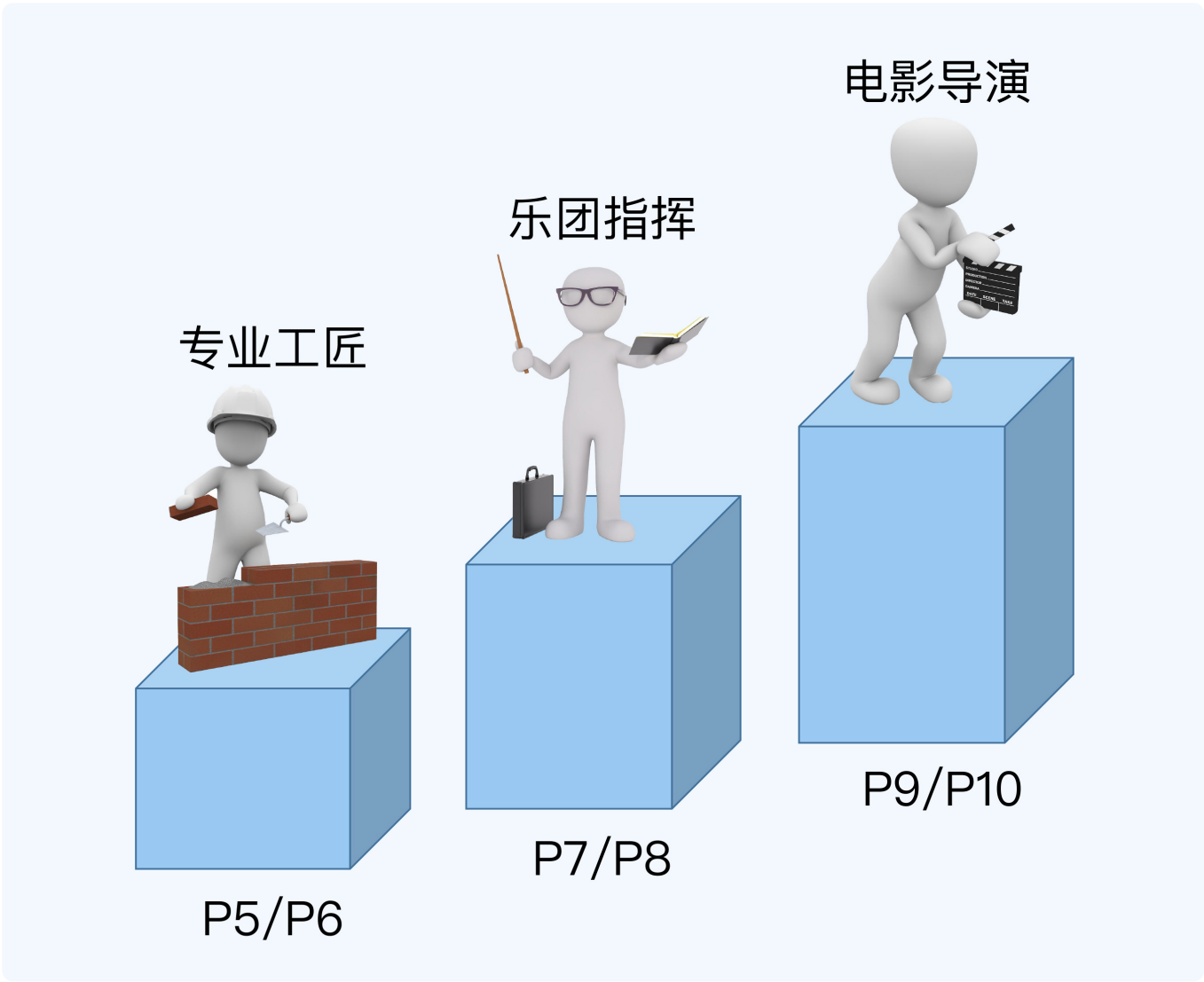


讲述：安晓辉
时长 09:58 大小 9.14M

你好，我是华仔。

上一讲我介绍了 COMD 能力模型，让你能够具体拆解一个级别的能力要求，不再纠结于抽象的描述。但你可能还是不清楚每个级别到底要求什么。这些具体要求，我会在课程第二部分，也就是**职级详解**部分一一介绍。

不过在这之前，我想先通过三个类比带你纵向透视职级档次，对不同档次的核心能力建立一个形象的认知。



P5/P6：专业工匠

P5/P6 这一档相当于“专业工匠”，就像木匠、铁匠、粉刷匠一样，核心能力是**完成任务**。

这里的任务是指每个岗位需要完成的事情，比如开发岗位需要完成代码编写，测试岗位需要完成测试用例执行。

P5 和 P6 的职责一样，比较简单，不需要太多解读。这两个级别的区别是，P5 需要**在别人的指导下**完成工作，而 P6 可以**独立**完成工作。其实只要有意愿在技术领域发展，**基本上每个人都能达到 P6 的水平**。

P5/P6 的核心职责如下表所示。

岗位	P5/P6 核心职责	备注
开发	参与具体的项目，负责项目过程中的需求评审、方案设计、编码自测、bug修复、项目上线等事务	P5和P6职责一样，区别是P5要别人带着做
测试	参与具体的项目，负责项目过程中的需求评审、测试方案设计、测试用例执行、项目上线等事务	同上
运维	参与具体的项目，负责项目过程中的需求评审、方案评审、项目上线、线上运维等事务	同上

需要强调的是，这里列举的只是一个岗位的核心职责，并不代表这个岗位只做这些事情，比方说开发岗位的 P7/P8 也是要参与编码的。

另外，这里只列举了开发、测试和运维这些技术岗位的职责。产品、运营和市场等非技术岗位的同学，也可以根据你掌握的信息来整理你所在岗位的核心职责表格。

P7/P8：乐团指挥

P7/P8 这一档相当于“乐团指挥”，核心能力是**指挥团队**。

为什么我要这么类比呢？因为 P7/P8 的职责和乐团指挥的职责非常相似。乐团指挥的核心工作职责，具体可以分为三个阶段：

第一阶段是总谱研究，对总谱进行深入细致的研究分析，识别和标注演奏的重点、难点和风险点。

第二阶段是排练准备，明确演奏需要的人手和乐器，根据乐团情况制定排练计划。

第三阶段是正式排练，拆解具体排练步骤（比如个体练习、分声部练习和全体排练等），抓好每一个关键环节的落实，做好风险预防措施，推动整个乐团完成演奏。

P7/P8 的任务和乐团指挥非常像，也可以分为三个阶段，跟乐团指挥的三个阶段正好一一对应。你只要把总谱换成团队的工作目标，把人手和乐器换成资源，把演奏排练换成工作

目标落地就行了。

首先是**分析阶段**，对应乐团指挥的总谱研究；然后是**计划阶段**，对应排练准备；最后是**落地阶段**，对应正式排练。我把这个对应关系总结在了下面的表格里。

P7/P8	乐团指挥	工作职责
分析阶段	总谱研究	对目标进行深入细致的研究分析，识别和标注重点、难点和风险点
计划阶段	排练准备	明确需要投入的资源，根据团队情况制定计划
落地阶段	正式排练	拆解具体步骤，抓好每一个关键环节的落实，做好风险预防措施，推动整个团队完成目标

那么 P7 和 P8 的区别是什么呢？P7 只需要指挥**单个**团队，而 P8 往往要指挥**多个**团队。

另外还需要补充一点，我这里说的“团队”，包括两种类型：

1. 狭义上的团队：组织结构上的行政级别团队，比如 P7 担任的 3～10 人团队的 Team Leader，负责团队管理、团队规划、团队考核和团队建设等管理职责。
2. 广义上的团队：为了完成某个目标而成立的虚拟团队（或者说临时团队），比如某个项目投入的人员组成了“项目团队”（由公司立项成立），某个专项任务投入的人员组成了“专项团队”（由管理者安排，比如“研发效能提升工作组”）。

P7/P8 的核心职责如下表所示。

岗位	P7	P8	备注
开发	1. 负责子系统架构设计、架构重构 2. 复杂项目子系统的方案设计 3. 单个团队技术规划、技术演进 4. 带单个技术团队	1. 子领域架构设计、架构重构、架构演进 2. 复杂项目子领域的方案设计 3. 子领域技术规划、技术演进 4. 带多个技术团队	1. App/前端也算一个子系统，特别复杂的App/前端可以算一个子领域 2. 子领域包含多个子系统，例如电商业务的用户域、交域就是一个子领域 3. 通常情况下，P7负责1～3子系统，而P8是负责子领域里所有子系统
测试	1. 负责子系统测试方案设计、测试技术演进 2. 复杂项目子系统测试方案设计 3. 单个测试团队的技术规划、技术演进 4. 带单个测试团队	1. 子领域测试技术设计复杂项目 2. 子领域的测试方案设计 3. 子领域测试技术规划、技术演进，例如交易域引入或者自己搭建自动化测试平台 4. 带多个测试团队	1. 目前大部分的测试P8主要负责测试平台的搭建和测试技术的演进 2. 通常情况下，P7负责1～3子系统，而P8是负责子领域里所有子系统
运维	1. 负责子系统部署架构设计、运维优化 2. 复杂项目的子系统部署方案设计（例如灰度、数据迁移等） 3. 单个运维团队的技术规划、技术演进 4. 带单个运维团队	1. 子领域运维技术设计 2. 复杂项目子领域的运维方案设计（例如机房迁移、上云等） 3. 子领域运维技术规划、技术演进 4. 带多个运维团队	1. 和测试岗类似，大部分P8级别的运维主要负责运维平台（自动化平台、智能化平台等）的搭建和演进 2. 通常情况下，P7负责1～3子系统，而P8是负责子领域里所有子系统

P9/P10：电影导演

P9/P10 这一档相当于“电影导演”，核心能力是**导演作品**。

为什么我会这么类比呢，因为 P9/P10 的工作跟电影导演很像，具体表现在三个方面：

第一，他们的工作都具有一定的规模。

比如说你只是拍一段 60 秒的 vlog，还算不上电影导演；真正的电影导演拍出来的是几十分钟以上，剧本、服饰、化妆、道具、表演、运镜和剪辑都非常成熟的作品。同样地，P5

～P8 这几个级别的工作都会产出一些成果，但这些成果在规模上还不足以跟 P9/P10 这个级别相比。

第二，他们都是总决策者。

在一个剧组里，一般情况下导演就是老大，有绝对的话语权。同样地，虽然 P6 可以指导别人，P7/P8 可以带团队，但工作仍然会在很大程度上受到制约，关键的目标制定、资源整合和关键决策的工作，还是得由 P9/P10 来完成。

具体一点说，P9/P10 需要制定有挑战的业务目标；整合不同的团队，包括多个技术团队（比如 Android、iOS、前端、Java 后端、测试、运维等）和多个业务团队（比如腾讯的广告平台的某个业务，可能涉及 QQ、微信和应用宝等多个业务团队）；做出关键决策（例如要做什么、不做什么、先做什么和后做什么等）。

第三，他们都是总负责人。

一部电影作品会打上导演的烙印，甚至呈现出强烈的导演个人风格。电影拍得不好，观众第一个骂的就是导演；拍得好，赞美和荣誉也首先给到导演身上。

同样地，P9/P10 的水平、眼界、价值观和做事风格，直接决定了一条业务线的质量，因为这些因素会体现在工作过程中的各种决策里面，决定了最终的呈现效果。

另外，导演往往有自己擅长的题材，比如文艺片、喜剧片；而 P9/P10 一般也都聚焦于某个业务或者专业领域，比如电商业务、出行业务、安全领域、算法领域，很少有跨领域样样精通的人才。

P9 和 P10 的核心差异在于成果质量。我还是拿电影导演来类比，P9 是**成熟**的导演，能拍出 7 分以上的作品（基本合格）；P10 是**成名**的导演，能拍出 8 分以上的作品（比较优质）。

虽然对于 P9/P10 的工作成果，并没有一个通用的打分机制，但是公司能通过一些硬指标来衡量，最典型的就是直接看业务结果。

如果你负责的业务结果实现了既定的业务目标，那么你就是成熟的导演，可以胜任 P9；如果你负责的业务结果按照某个标准（用户量、收入和权威机构的测评等），进入了业界前列，有一定的名气和影响力，那么你就是成名的导演，可以胜任 P10。

P9/P10 的核心职责如下表所示。

岗位	P9/P10	备注
开发	1. 业务整体架构设计、架构重构、架构演进 2. 复杂项目端到端的方案设计 3. 业务级的技术规划、技术演进 4. 带某个业务的多个或者所有技术团队	1. P9和P10职责基本类似，区别在于业务的规模和知名度有差别 2. P9/P10的作品就是这些业务、项目、方案 3. 这里的业务是广义上的，包括业务、产品和平台等，比如美团的外卖业务、蚂蚁的OceanBase产品和腾讯的广点通广告平台，都算广义上的业务范畴 4. 如果业务规模足够大，P9可能会带多个团队，如果业务规模没有那么大，P9可能带所有团队
测试	1. 业务整体的测试技术设计 2. 复杂项目端到端的测试方案设计 3. 业务级的测试技术规划、技术演进 4. 带某个业务的多个或者所有测试团队	同上
运维	1. 业务整体的运维技术设计 2. 复杂项目端到端的运维方案设计（例如机房规划、上云等） 3. 业务级的运维技术规划、技术演进 4. 带某个业务的多个或者所有运维团队	同上

这些类比有什么用

在这一讲中，我使用了“专业工匠”“乐团指挥”和“电影导演”三种形象来类比不同的职级档次，但是这仅仅是针对职责的相似度来说的。这种档次划分对应了行政级别的高

低，但不代表艺术成就的高低。比如 P9/P10 的级别高于 P8/P7，但并不意味着电影导演的艺术成就一定高于乐团指挥。

之所以要把职级档次跟你熟悉的职业角色建立联系，是希望通过形象思维的方式帮你快速建立对每个级别的具体认知。以后我们再说到某个级别的时候，你就能一下子抓住它的核心要求。

需要注意的是，这一讲的类比只是宏观层面的特征提炼。如果你想了解每个级别能力的细节要求，还是需要参考课程职级详解部分关于每个级别的详细解读。

因为阿里的级别是业界的“职级硬通货”，辨识度高，认可度高，所以我采用了阿里 P5～P9 的级别作为例子进行讲解。不管你在大公司还是小公司，不管你公司现在是否有完善的职级体系，如果你想了解自己能力水平在行业内所处的级别，我建议你都对标阿里的职级来估计。

目前网络上已经有一些关于不同公司职级怎么对应的文章；而且我也专门准备了一期加餐，根据我的面试经验，提炼了几个典型互联网大厂的职级对应关系。这些信息你都可以参考。

小结

现在，我们回顾一下这一讲的重点。P5～P10 的 6 个等级，可以根据能力特征分成 3 个档次，分别对应三种职业角色。

1. P5/P6 相当于专业工匠，核心能力是执行任务，P5 和 P6 的差别在于能否独立完成任务。
2. P7/P8 相当于乐团指挥，核心能力是指挥团队，P7 和 P8 的差别在于指挥的是单个团队还是多个团队。
3. P9/P10 相当于电影导演，核心能力是导演作品，P9 和 P10 的差别在于导演出来的是成熟的作品还是成名的作品。

我把这个对应关系总结在了下面这个表格里，供你参考。

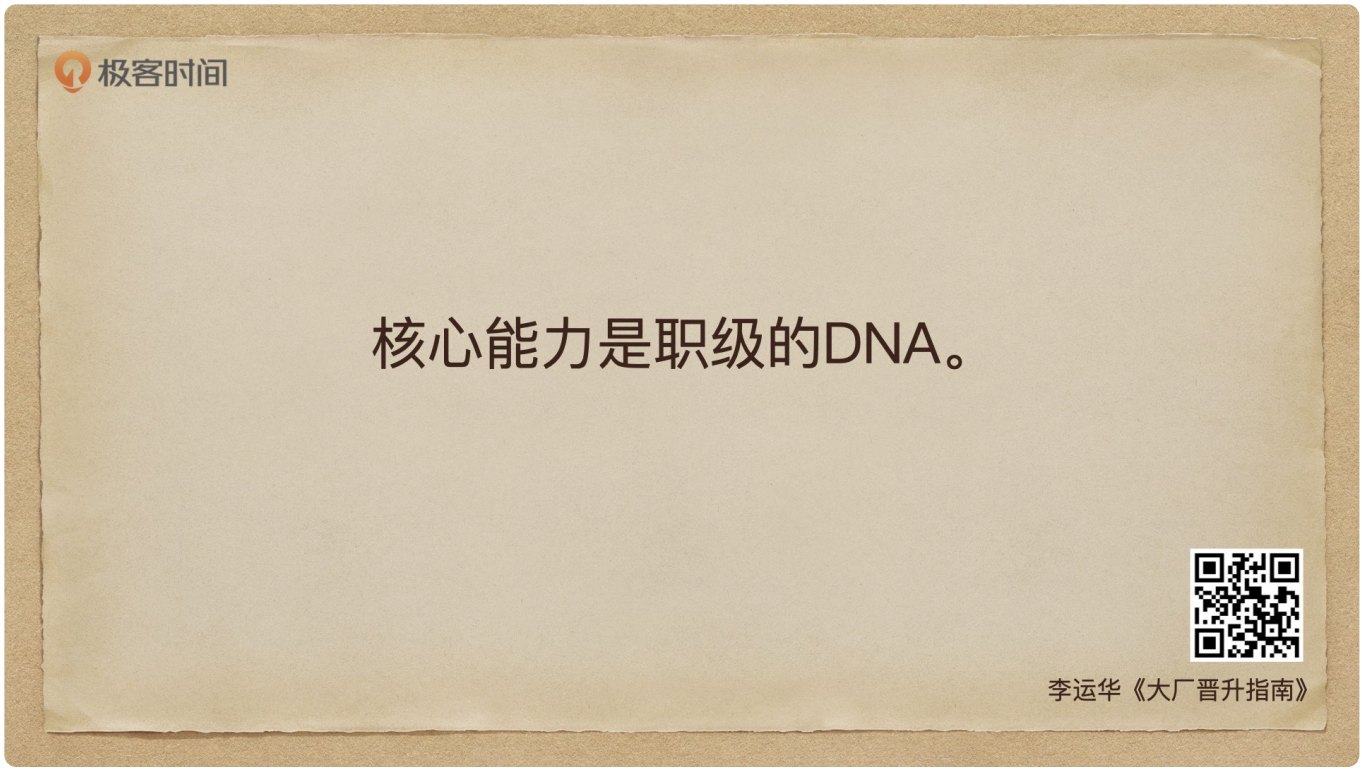
级别	核心能力	形象类比	能力差异
P5	完成任务	专业工匠	在别人的**指导**下完成任务
P6			**独立**完成任务
P7	指挥团队	乐团指挥	指挥**单个**团队
P8			指挥**多个**团队
P9	导演作品	电影导演	导演**成熟**作品
P10			导演**成名**作品

最后再补充一点，高级别的能力要求包含低级别的能力要求。比如 P9 的核心能力是“导演成熟作品”，但肯定也要具备 P8 要求的“指挥多个团队”的能力。

思考题

这就是今天的全部内容，留一道课后思考题给你吧。电影学院有专门的导演专业，学生可以不成为演员而直接学习如何成为导演。那么在职场晋升体系中，我们为什么不能直接学习 P9/P10 的技能，然后直接晋升 P9/P10 呢？

欢迎你把答案写到留言区，和我一起讨论。相信经过深度思考的回答，也会让你对知识的理解更加深刻。



提建议

© 版权归极客邦科技所有，未经许可不得传播售卖。 页面已增加防盗追踪，如有侵权极客邦将依法追究其法律责任。

上一篇 05 | COMD能力模型：怎么把抽象的能力要求具体化?

下一篇 07 | P5提升攻略：怎么快速从学生转变为“打工人”？

精选留言 (19)

写留言

周平 置顶

2020-12-09

拖到今天才来学习这节课（7日发出来的课，9日晚上看），是因为在上节课后，一直在思考P6和P7的区别，我想在自己想清楚以后，再来看课程里的标准答案，以便有更大的收获。

...

展开

作者回复: 你的想法是很多技术人的想法，侧面反应了技术人比较单纯：)

做管理并不意味这丢掉技术，也并不意味着就是干杂事，如果你有这样的认识，说明基本的管理技能你还没有入门，专栏后续会有专项提升的内容来讲如何快速入门管理

3 2

青苹果
2020-12-07

作业：
电影工业有一套标准的业务流程，所以可以培养。互联网行业业务变化快，无规矩可以遵从，所以需要按照实力与自然选择，优胜劣汰。如果是业务模式稳定的快消行业，以前也是有管培生这种东西的吧。
...
展开

作者回复: 你是目前唯一一个想到了行业差异的，这个问题没有标准答案，行业差异、电影项目的运作模式其实才是核心差异。

1 6

qinsi
2020-12-07

这样的类比方式是否隐含了开发升到更高级别必然转管理?

作者回复: 不是一定转全职管理，但是要具备管理技能

2

Alexdown
2020-12-11

假如老师是带我的导师，您能说说升级的一般年限吗？比如P5到P6一般要用多久，如果超过这个年限多久，你该努力了等等。谢谢
展开

作者回复: P5到P6大约2年，后面的一般3年，但是否能一次就通过那就看个人造化了。如果上一年晋升失败，如果下一年表现好是可以继续申请晋升的，不受时间限制

1

小动
2020-12-11

核心原因是P9/P10对P5-P8需要向下的能力兼容，P9是P5上升的发展方向。
而导演并不是演员的发展方向，是和演员并列的行业。
两个例子的相同点在于P9-P10管理/指挥P5-P9，导演指挥/管理演员。
老师在偷换概念，哈哈

展开

作者回复: 职责上两者很像，发展路径不同，而且很多演员也是好导演。

1

Geek_e940d6
2020-12-09

导演作为观众，可以鉴别出演员的演技。如果P9/P10没有经历过P6/P7的技术背景，那是没有办法鉴别技术的。这就会出现屁股决定脑袋。

展开

作者回复: 有一定道理

1

金鹏
2020-12-08

这里华仔说的大部分是偏技术岗，对于技术岗一方面，技术人有个特点，虽然你是我的领导，但技术如不我，对上也是不服的。另一方面，技术或工程的特点是具体的，需要给出具体的方案和细节，高P给不出有效的指导或方案也不能在团队里立足。
但产品岗在实际环境里可以直升到P9或P10的的水平甚至更高的水平，比如乔布斯。

展开

作者回复: 我谈的是“专业岗”，产品也一样，产品并不是画画大饼就可以了，需要面临比技术岗更复杂的环境，例如行业趋势、竞争对手、用户（或者客户）变化等，需要从这些不确定性的信息里面找到可能有前途的方向或者业务，同样需要一步一步的积累。

你举乔布斯的例子就陷入了一个思维误区：小数法则（《思考，快与慢》中作者调侃的一个说法），用小样本来证明普遍规律是不合适的。

1

Ngzhilin
2020-12-07

所以技术人员业余要多补充项目管理方面的知识。

展开

作者回复: 项目管理、团队管理都是综合能力的一部分，如果想向上晋升，重要性会越来越大

1

Johar
2020-12-20

电影行业和互联网行业不一样，互联网行业，没有一定技术基础，是不能进行架构设计，所以这个是一个层层递进的过程。我目前在考虑不同职业级别的区别可以从任务的明确程度来看，级别越低，所负责的工作越明确，反之，级别越高，工作就更加抽象，这条路可以，另外一条路也可以，没有具体的评判标准

展开

作者回复: 我在知乎里面有一篇文章的思路跟你类似，核心是“不确定性”，不确定性程度越高，事情越复杂，能力要求越高。
https://www.zhihu.com/question/68467783/answer/318265924

1

旭
2020-12-16

自身是iOS开发，机缘巧合一步步负责iOS、负责App、现在的包含H5团队，目前也是比较头疼团队生产力，特别是H5，本身知识领域的限制，也是在看你的职级体系对我团队内部的人员培养有没有帮助，明确他们的晋升路线。自己也是管理工作占比很多，技术上产出很少，这个自己意识到不是良性的，苦于没有思路，华仔有没有高招或者建议啊

展开

作者回复: P6，p7级别会讲

Jake
2020-12-15

上次述职6到7，以技术为核心点阐述职级能力，结果没有挂钩到业务结果，导致失败。个人总结三方面；1.结果导向，7更强调业务结果，技术结果和业务结果有脱节，长期的技术结果短期内没有体现；2.答辩的视角问题，第一次参加这类晋升，感觉老板关注点和技术大佬关注点还是有很大不同；3.没有列出数据支持项目成果。总得来说算是一个失败的典型，有不甘，也有无奈，确实有差距，下次加油!

展开

作者回复: 我的专栏晚了点：）

你说的几点我在后面的写PPT、讲PPT、答辩技巧都有涉及。

右耳朵猫咪

2020-12-13

导演类似于马总，可以不懂技术，但能指挥千军万马。p5-p10主要是针对技术人员来说的，没有前面轻级别的积累，是不可能达到高级别的，除非他是万中无一的高手，但很显然，他不是，哈哈。

作者回复: 其实P9的很多技能并不是从P5/P6一路积累过来的……：）

银剑

2020-12-11

我之前在小公司呆的时候，在没有管理经验的情况下，还要被赶鸭子上架带两三个人的小团队，到最后带的人数一度上升到十人，有时出问题了主管也会说让我放心干，有事他兜着。对标职级这应该能到7岗了吧。
然而跳到大公司后，就定岗P6，老老实实干了三年开发，根本就没有机会带团队。
…

展开

作者回复: 没有比较完善和合理的机制，赶鸭子上架那就看个人造化，有的人可以被逼出能力来，有的人就被逼出心里阴影了，有读者说了自己不愉快的管理经验就是这样的。

总体来说，对于从P5到P7这几个级别，大公司更适合个人成长一些；后面就不好说了，因为机会非常关键。

0x12FD16B
2020-12-10

对于技术和工程当面的理论和方案，不断在实践中被证明的理论和被打磨的方案才具说服力，让人印象深刻。
高 P 所从事的工作内容是在低 P 的基础上递进的，按照高 P 管理低 P，指导低 P 的工作和评判低 P 工作结果的好坏的方向来看，高 P 得有低 P 工作内容实践的经验，即能够快速地根据工作内容上下文做出判断：应该怎么做和怎么做才算做得好，所以高 P 一定得是...
展开

作者回复: 有道理，行业不一样，发展路径也不一样

曼陀珠华
2020-12-10

老师，ppt编写大概更新节奏是什么样的？我这边近期[有]需求。可能需要您指导

作者回复: 最快下下周，12.21号

王磊
2020-12-07

华仔，咨询一个问题，P7之后升P8需要行业领域的视野，关于行业领域视野的提升比较困惑，不知道怎么做，希望指导指导，感觉每日被一线开发事情填满时间了

作者回复: 后面专项提升部分有关于业务能力和管理能力如何提升的内容。

如果是被一线开发填满了没时间，那么就是你的时间管理和团队管理存在问题，也会有专门的专栏文章讲解。

qqq
2020-12-07

1. 电影有影视理论可以学习，P8/P9 对应的技能应该没有特别成熟的理论知识
2. 电影的理论基本上是普适规律，P8/P9 对应的技能有一定适用性

作者回复: 赞成，现在电影工业其实已经比较标准化和有成熟的理论支撑了。

^_^

2020-12-07

因位高级别能力要包含低级别能力，直接考上的“空降型”导演未必是个好演员；

其实在现实工作中，一步一步提升能力打怪升级是比较靠谱的也容易让人信服，演员转型导演的成功案例也数不胜数；周星驰、我不是药神那啥来着

展开

作者回复: 但是还是有很多不是演员出身的优秀导演，不过确实从演员转为导演的都是比较牛逼的导演。

一兵一卒

2020-12-07

电影导演只要拉来投资，拿到好剧本，加上娱乐圈人脉，人人都是导演，而IT行业不一样，大部分必须一步步爬上去，没具备P7/8的能力，连P9/10的门都摸不到

展开

作者回复: 你说的是制片人吧，导演还是一个专业性很强的岗位，不是只靠关系找人和找钱就可以了。

1